



## Selvledelse

Akademikernes psykiske arbejdsmiljø 2018

## Indholdsfortegnelse

Selvledelse blandt akademikere .....	3
Baggrundsvariable.....	4
Indflydelse .....	6
Klare mål og forventninger .....	8
Psykisk arbejdsmiljø og selvledelse.....	10
Stress og selvledelse .....	11
Balance mellem arbejde og privatliv .....	12
Produktivitet .....	12
Forsvarlig faglig kvalitet .....	13
Ledelse af selvledelse .....	14
Lederne – klare rammer .....	16
Akademikere med en høj eller meget høj grad af selvledelse .....	18
Klare rammer blandt selvledende medarbejdere .....	19
Øverste og nærmeste leder .....	22
Opsummering .....	24
Metode.....	25
Data - udtræk og vægtning .....	25
Ekstramateriale.....	26

## Hovedresultater:

- I alt 73 pct. af akademikerne har i høj eller meget høj grad selvledelse i arbejdet, mens 23 pct. af akademikerne i nogen grad har selvledelse i arbejdet.
- Akademikere med en høj eller meget høj grad af selvledelse har et bedre psykisk arbejdsmiljø, mindre stress, bedre balance mellem arbejde og privatliv, højere produktivitet og bedre mulighed for at udføre arbejdsopgaverne med en forsvarlig faglig kvalitet – end akademikere, der kun i nogen, lav, meget lav grad eller slet ikke har selvledelse i arbejdet.
- Kvindelige akademikere har mindre selvledelse i arbejdet end mandlige akademikere.
- Privatansatte akademikere har en højere grad af selvledelse i arbejdet end offentligt ansatte akademikere.
- Fastansatte akademikere har mere selvledelse i arbejdet end akademikere ansat i tidsbegrænsede stillinger.
- Graden af selvledelse i arbejdet blandt akademikere stiger med alderen.
- Akademikeres jobprofil har betydning for graden af selvledelse, blandt forskere har 9 ud af 10 akademikere i høj eller meget høj grad selvledelse, mens det kun gælder for halvdelen af de akademikere, der er behandlere.
- Undersøgelsen ser på, i hvilken grad akademikerne har klare rammer i arbejdet. Klare rammer måles ved spørgsmål om i hvilken grad akademikere har klare mål for/ klarhed over:
  - Hvornår de har løst opgaverne i en tilfredsstillende kvalitet
  - Hvornår de har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde
  - Hvordan de skal prioritere mellem opgaver, hvis det er nødvendigt
  - Hvordan de bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål
- 36 pct. af akademikerne har kun i lav, meget lav grad eller slet ikke klare mål for, hvornår de har løst opgaverne i en tilfredsstillende kvalitet.
- 44 pct. af akademikerne har kun i lav, meget lav grad eller slet ikke klare mål for, hvor de har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde
- 33 pct. af akademikerne kun i lav, meget lav grad eller slet ikke klarhed over, hvordan de skal prioritere mellem opgaverne, hvis det er nødvendigt
- 23 pct. af akademikerne kun i lav, meget lav grad eller slet ikke klarhed over, hvordan de bidrager til arbejdspladsens overordnede mål.
- Undersøgelsen viser, at der er stor forskel på, i hvilken grad medarbejderne oplever, at der sættes klare rammer for deres arbejde, og i hvilken grad lederne vurderer, at de sørger for at sætte klare rammer for medarbejdernes arbejde.
- I alt 41 pct. af akademikerne mener, at deres nærmeste leder i høj eller meget høj grader god til at lede selvledende medarbejdere.
- I undersøgelsen ses der nærmere på de 73 pct., der i høj eller meget høj grad har selvledelse i arbejdet (omtales herefter som "selvledende medarbejdere"). De selvledende medarbejdere opdeles i to grupper alt efter om de har klare rammer i arbejdet eller ikke. Klare rammer defineres alt efter i hvilken grad de selvledende akademikere har klare mål for:
  - Hvornår de har løst opgaverne i en tilfredsstillende kvalitet
  - Hvornår de har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde
  - Hvordan de skal prioritere mellem opgaver, hvis det er nødvendigt
  - Hvordan de bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål
- Analyserne viser, at selvledende medarbejdere med klare rammer i arbejde har et langt bedre psykisk arbejdsmiljø, mindre stress, bedre balance mellem arbejde og privatliv,

højere produktivitet og bedre mulighed for at udføre arbejdsopgaverne med en forsvarlig faglig kvalitet end medarbejdere, der ikke har klare rammer i arbejdet.

# Selvledelse

---

Selvledelse bliver i stigende omfang en del af akademikernes arbejdsliv. I denne rapport undersøges omfanget af akademikernes selvledelse i arbejdet, og der ses på, hvilken betydning selvledelse har for det psykiske arbejdsmiljø, stress og akademikernes mulighed for at levere et godt stykke arbejde på arbejdspladserne. Der ses også nærmere på, hvad der skal til for, at selvledelse bliver en succes frem for en belastning, herunder om akademikerne oplever at have klare rammer og forventninger, samt om de har en leder, der er god til at lede selvledende medarbejdere. I rapporten ses der herefter på, i hvilken grad lederne oplever, at de sørger for at sætte klare rammer for medarbejderne.

I den sidste del af rapporten ses der nærmere på, hvad der gør sig gældende for de akademikere, der i høj eller meget høj grad har selvledelse i deres arbejde.

Analyserne i denne rapport er baseret på svar fra akademikere, der ikke har personaleansvar. Med undtagelse af afsnittet hvor der ses på ledernes besvarelser i forhold til at sætte klare rammer.

## Selvledelse blandt akademikere

I undersøgelsen er akademikerne blevet spurgt til i hvilken grad, de har selvledelse i arbejdet. Langt størstedelen af akademikerne, i alt 73 pct., er i høj eller meget høj grad selvledende, og knap en fjerdedel, 23 pct., har i nogen grad selvledelse i deres arbejde. Således er det 5 pct. af akademikerne der blot i lav, meget lav grad eller slet ikke har selvledelse i deres arbejde.

**Tabel 1**

Har du selvledelse i dit arbejde?	
I meget høj grad	30 %
I høj grad	43 %
I nogen grad	23 %
I lav grad	4 %
I meget lav grad/slet ikke	1 %



## **BaggrundsvARIABLE**

### **Køn**

Undersøgelsen viser, at der er en forskel mellem, hvor stor en andel af de mandlige og kvindelige akademikere som har en høj grad af selvledelse. 75 pct. af de mandlige akademikere har i høj eller meget høj grad selvledelse i arbejdet, mens det gør sig gældende for 69 pct. af de kvindelige akademikere.

**Tabel 2**

Har du selvledelse i dit arbejde?	Køn	
	Kvinde	Mand
I høj eller meget høj grad	69 %	75 %
I nogen grad	24 %	20 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	5 %	4 %

### **Tidsbegrænsede ansatte**

Akademikere i tidsbegrænsede stillinger har generelt en lavere grad af selvledelse i deres arbejde sammenlignet med akademikere i fastansættelser. Nedenstående tabel viser, at 64 pct. af akademikere i tidsbegrænsede stillinger i høj eller meget høj grad har selvledelse i deres arbejde. Til sammenligning gælder det for 73 pct. af akademikere i fastansættelser.

**Tabel 3**

Har du selvledelse i dit arbejde?	Ansættelsesform	
	Fastansat	Tidsbegrænset
I høj eller meget høj grad	73 %	64 %
I nogen grad	22 %	25 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	4 %	9 %

### **Sektor**

Endelig viser undersøgelsen, at en større andel af de privatansatte, sammenlignet med de offentligt ansatte, har en højere grad af selvledelse.

**Tabel 4**

Har du selvledelse i dit arbejde?	Sektor	
	Offentlig	Privat
I høj eller meget høj grad	70 %	75 %
I nogen grad	24 %	20 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	6 %	5 %

## Alder

Når graden af selvledelse undersøges på alder, ser vi en sammenhæng mellem, at akademikerne har en højere grad af selvledelse, des ældre de er.

**Tabel 5**

Har du selvledelse i dit arbejde?	Alder			
	Yngre end 30 år	30 - 44 år	45 - 59 år	60 år eller ældre
I høj eller meget høj grad	67 %	72 %	73 %	76 %
I nogen grad	25 %	22 %	23 %	21 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	8 %	6 %	4 %	3 %

## Jobprofil

Undersøgelsen viser, at jobprofilen har betydning for, i hvilken grad af selvledelse akademikerne har. Blandt forskere, der er den gruppe, der er mest selvledende, har næsten 9 ud af 10 i meget høj eller høj grad selvledelse i arbejdet. For behandlere gælder dette kun for halvdelen. I de øvrige grupper har mellem 71-80 pct. en høj eller meget høj grad af selvledelse i arbejdet.

**Tabel 6**

Har du selvledelse i dit arbejde?	Hvilken af jobprofiler passer bedst på dig i dit nuværende job?				
	Behandler	Underviser	Specialist	Administrativ/ Generalist	Forsker
I høj eller meget høj grad	51 %	71 %	76 %	80 %	87 %
I nogen grad	35 %	26 %	20 %	17 %	12 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	14 %	3 %	4 %	3 %	1 %

## **Indflydelse**

### **Indflydelse på løsning af arbejdsopgaver**

Selvledelse er karakteriseret ved en høj grad af indflydelse i arbejdet, derfor er der blevet spurgt nærmere ind til akademikernes grad af forskellige typer indflydelse i arbejdet.

Undersøgelsen viser, at akademikere har stor indflydelse på, hvordan de skal løse deres arbejdsopgaver. Således har 81 pct. i høj eller meget høj grad indflydelse herpå, mens 16 pct. i nogen grad har indflydelse på opgaveløsningen. Det er derfor blot 3 pct., der kun i lav eller lavere grad har mulighed for indflydelse på, hvordan de skal løse deres arbejdsopgaver.

**Tabel 7**

Har du indflydelse på, hvordan du skal løse dine arbejdsopgaver?	
I høj eller meget høj grad	81 %
I nogen grad	16 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	3 %

### **Indflydelse på tidsmæssig planlægning**

Ser man på, hvor stor indflydelse akademikere har på den tidsmæssige planlægning af deres arbejdsopgaver, så har godt halvdelen i høj eller meget høj grad indflydelse herpå. Knap hver tredje har i nogen grad indflydelse på den tidsmæssige planlægning. Mens 14 pct. i lav, meget lav grad eller slet ikke har indflydelse på den tidsmæssige planlægning af deres arbejdsopgaver.

**Tabel 8**

Har du indflydelse på den tidsmæssige planlægning af dine arbejdsopgaver? (tidsfrister, rækkefølge mv.)	
I høj eller meget høj grad	54 %
I nogen grad	32 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	14 %



### Styre mængden af arbejdsopgaver

18 pct. af akademikerne kan i høj eller meget høj grad selv styre mængden af arbejdsopgaver. 45 pct. kan i nogen grad styre mængden af arbejdsopgaver. Mens hele 37 pct. kun i lav, meget lav grad eller slet ikke kan styre mængden af arbejdsopgaver.

**Tabel 9**

Kan du selv styre mængden af dine arbejdsopgaver?	
I høj eller meget høj grad	18 %
I nogen grad	45 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	37 %

### Mulighed for initiativ

I undersøgelsen er akademikerne blevet spurgt til, i hvilken grad de har mulighed for at tage initiativ til nye opgaver, der understøtter arbejdspladsens mål (jf. tabel 10). Hertil svarer over halvdelen, at de i høj eller meget høj grad har mulighed for at tage initiativ til nye opgaver. Knap hver tredje har i nogen grad mulighed for dette. Mens 15 pct. kun i lav, meget lav grad eller slet ikke har mulighed for at tage initiativ til nye opgaver, der understøtter arbejdspladsens mål.

**Tabel 10**

Har du mulighed for, at tage initiativ til nye opgaver, der understøtter arbejdspladsens mål?	
I høj eller meget høj grad	54 %
I nogen grad	31 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	15 %

## **Klare mål og forventninger**

Det er desuden blevet undersøgt i hvilket omfang akademikerne oplever, at der er klarhed omkring, hvad der forventes af dem på fire forskellige parametre.

### **Tilfredsstillende kvalitet, arbejdsmængde og prioriteringer**

På spørgsmålene om der er klare mål for; hvornår akademikerne har løst deres opgaver i en tilfredsstillende kvalitet (jf. tabel 11), hvornår akademikerne har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde (jf. tabel 12), og om det er klart, hvordan akademikerne skal prioritere mellem arbejdsopgaverne (jf. tabel 13), tegner sig i grove træk det samme billede.

Hver fjerde akademiker mener, der er klare mål for, hvornår de har løst en arbejdsopgave i en tilfredsstillende kvalitet. Knap 40 pct. mener i nogen grad, at der er klare mål for dette. Mens 36 pct. kun i lav eller lavere grad mener, der er klare mål for, hvornår de har løst en arbejdsopgave i en tilfredsstillende kvalitet.

**Tabel 11**

Er der klare mål for, hvornår dine arbejdsopgaver er løst i en tilfredsstillende kvalitet?	
I høj eller meget høj grad	25 %
I nogen grad	38 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	36 %

Hver femte akademiker mener, der er klare mål for, hvornår de har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde. 36 pct. mener i nogen grad, at der er klare mål for dette. De resterende 44 pct. af akademikerne oplever kun i lav eller lavere grad, at der er klare mål for, hvornår de har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde.

**Tabel 12**

Er der klare mål for, hvornår du har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde?	
I høj eller meget høj grad	20 %
I nogen grad	36 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	44 %

28 pct. af akademikerne er i høj eller meget høj grad klar over, hvordan de skal prioritere mellem deres opgaver, mens 39 pct. i nogen grad klar over dette. Den resterende tredjedel af akademikerne er kun i lav eller lavere grad klar over, hvordan de skal prioritere mellem deres opgaver.

**Tabel 13**

Er det klart, hvordan du skal prioritere mellem dine opgaver, hvis det er nødvendigt?	
I høj eller meget høj grad	28 %
I nogen grad	39 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	33 %

### **Bidrag til arbejdspladsens mål**

Akademikerne er endvidere blevet spurgt til, i hvilken grad det er klart, hvordan de bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål (jf. tabel 14). Knap 40 pct. svarer, at det i høj eller meget høj grad er klart. For ligeledes knap 40 pct. er det i nogen grad klart. Knap hver fjerde, svarer således, at det kun i lav, meget lav grad eller slet ikke er klart, hvordan de bidrager til arbejdspladsens overordnede mål.

**Tabel 14**

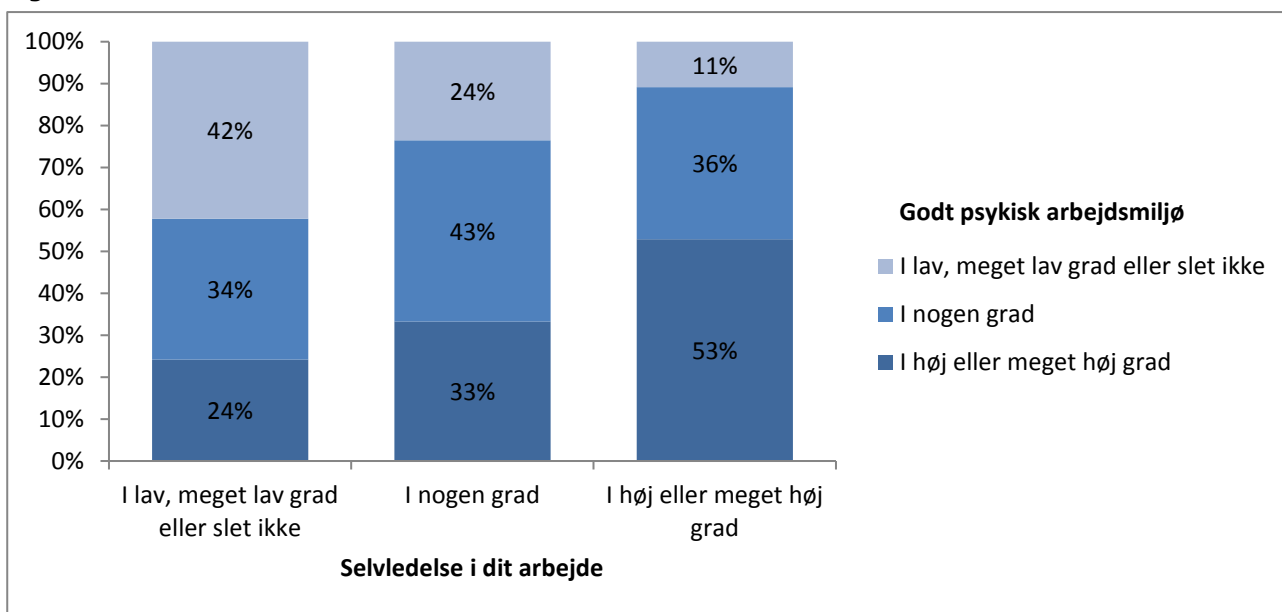
Er det klart, hvordan du bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål?	
I høj eller meget høj grad	38 %
I nogen grad	39 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	23 %

## Psykisk arbejdsmiljø og selvledelse

Nedenfor undersøges, hvordan akademikernes psykiske arbejdsmiljø samt stressniveau påvirkes af, i hvor høj grad de har selvledelse i deres arbejde.

Som det fremgår af figur 1 forbedres akademikernes psykiske arbejdsmiljø markant i takt med, at de får mere selvledelse i arbejdet. Således varierer andelen af akademikere, som i høj grad har et godt psykisk arbejdsmiljø fra 24 pct. af de akademikere, som kun i lav, meget lav grad eller slet ikke har selvledelse til 53 pct. af de akademikere som i høj eller meget høj grad har selvledelse i arbejdet.

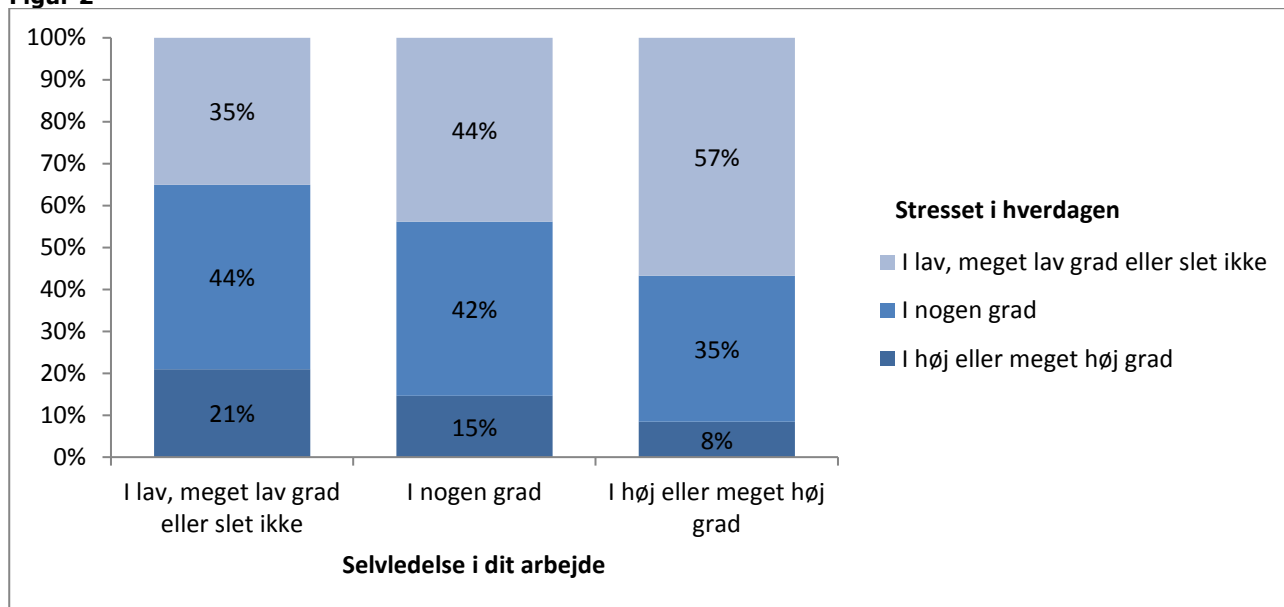
Figur 1



## Stress og selvledelse

Ligeledes viser undersøgelsen også en sammenhæng mellem en lav grad af selvledelse og højt stressniveau. Således er 21 pct. af akademikerne med en lav grad af selvledelse i høj eller meget høj grad stressede i hverdagen. Til sammenligning er det 8 pct. af de akademikere med en høj eller meget høj grad af selvledelse, som samtidig i høj eller meget høj grad er stressede i hverdagen

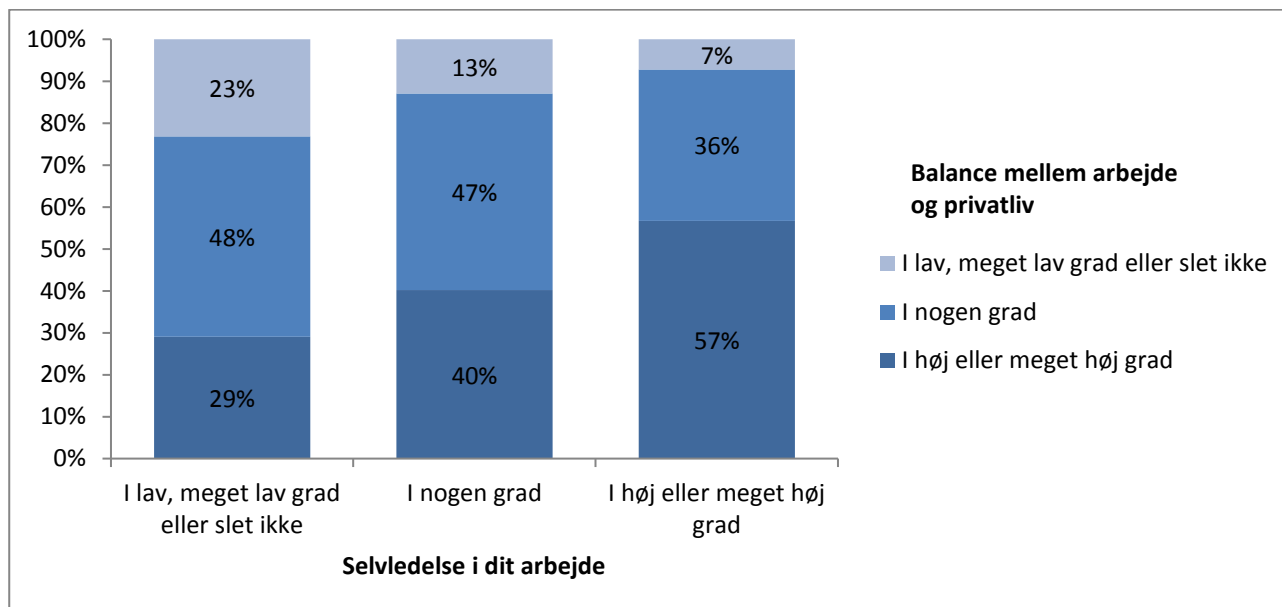
Figur 2



## Balance mellem arbejde og privatliv

Figur 3 viser en klar sammenhæng mellem selvledelse, og hvorvidt akademikerne har en god balance mellem arbejde og privatliv. Således har graden af selvledelse en markant positiv effekt på, hvor mange akademikere som har en god balance mellem arbejde og privatliv.

Figur 3



## Produktivitet

Akademikerne er i undersøgelsen blevet bedt om at vurdere deres produktivitet. Det spørgsmål, som de er blevet stillet, lyder som følger: "Forestil dig, at din produktivitet er 10 point værd, når den er bedst. Hvor mange point vil du give din nuværende produktivitet? Sæt kun ét kryds på skalaen fra 0 – 10, hvor 0 er lig med ingen produktivitet og 10 er lig med størst produktivitet." Spørgsmålet er udviklet med inspiration fra et spørgsmål om selvvurderet arbejdsevne fra WAI (The Workability Index) udviklet af Det Finske Arbejdsmiljøinstitut). Resultaterne vises i tabel 8, og akademikerne vurderer i gennemsnit deres produktivitet til at være 8,5.

Analysen viser en klar sammenhæng mellem selvledelse og produktivitet. De akademikere, der i meget høj grad er selvledende, vurderer deres produktivitet til at være 8,7, mens de akademikere, der kun i meget lav grad eller slet ikke er selvledende, vurderer deres produktivitet til at være 7,8.

Tabel 15

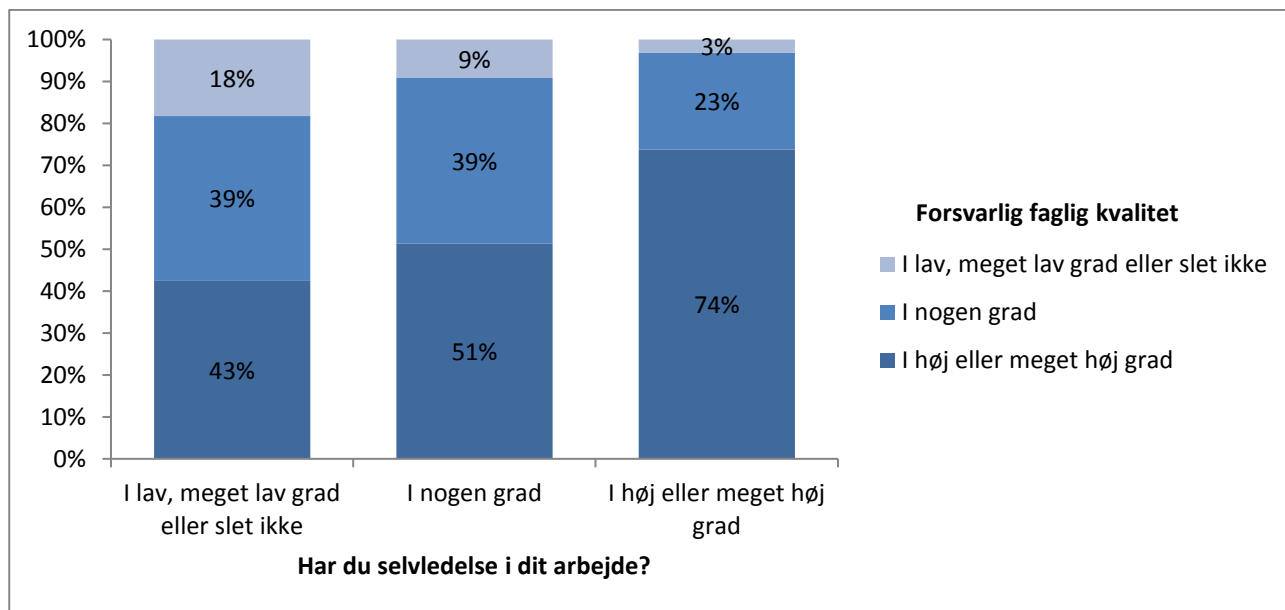
	Har du selvledelse i dit arbejde?				
	I meget lav grad/ slet ikke	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Gennemsnitlig produktivitet	7,8	7,7	8,2	8,5	8,7



### **Forsvarlig faglig kvalitet**

Foruden at øge produktiviteten, har en høj grad af selvledelse samtidig en markant effekt på akademikernes mulighed for at udføre arbejdsopgaverne med en forsvarlig faglig kvalitet. Således mener blot 43 pct. af akademikerne, der i lav, meget lav grad eller slet ikke har selvledelse, at de kan udføre arbejdet i en tilfredsstillende faglig kvalitet. Til sammenligning mener 74 pct. af akademikerne med en høj eller meget høj grad af selvledelse, at de har god mulighed for dette.

**Figur 4**



## **Ledelse af selvledelse**

### **Nærmeste leder**

I undersøgelsen er akademikerne blevet spurgt, i hvilken grad deres nærmeste leder er god til at lede selvledende medarbejdere. Mens 73 pct. af akademikerne i høj eller meget høj grad er selvledende (jf. tabel 1), er det kun i alt 41 pct. af akademikerne, hvis nærmeste leder i høj eller meget høj grad er god til at lede selvledende medarbejdere. Dertil svarer 29 pct., at deres nærmeste leder i nogen grad er god til ledelse af selvledende medarbejdere og knap en fjerdedel af akademikerne, 23 pct. har en nærmeste leder, der ikke er god til at lede selvledende medarbejdere. 6 pct. af akademikerne svarer "ved ikke" på spørgsmålet om, hvorvidt deres leder er god til at lede selvledende medarbejdere.

**Tabel 16**

Er din nærmeste leder god til at lede selvledende medarbejdere?	
I høj eller meget høj grad	41 %
I nogen grad	29 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	23 %
Ved ikke	6 %

### **Feedback**

Ifølge undersøgelsen har 38 pct. af akademikerne en nærmeste leder, som i høj eller meget høj grad giver konstruktiv feedback. Mens 35 pct. har en nærmeste leder, som i nogen grad giver konstruktiv feedback. Lidt over hver fjerde akademiker, 27 pct., har en leder, der i begrænset omfang eller slet ikke giver konstruktiv feedback.

**Tabel 17**

Giver din nærmeste leder konstruktiv feedback?	
I høj eller meget høj grad	38 %
I nogen grad	35 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	27 %

## Forventningsafstemning

Et lignende billede viser sig i forhold til forventningsafstemning. Det fremgår, at 30 pct. af akademikerne har en nærmeste leder, der i høj eller meget høj grad forventningsafstemmer. Knap 40 pct. har en nærmeste leder, som i nogen grad forventningsafstemmer. Mens at næsten hver tredje har en nærmeste leder, som kun i lav eller lavere grad forventningsafstemmer.

**Tabel 18**

Forventningsafstemmer din nærmeste leder, så du ved, hvad der forventes af dig?	
I høj eller meget høj grad	30 %
I nogen grad	38 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	32 %

## Lederne – klare rammer

I undersøgelsen er lederne blevet spurgt, i hvilken grad de sørger for at sætte klare rammer for medarbejderne. De fik stillet spørgsmål inden for de fire områder, som medarbejderne også er blevet spurgt ind til. I det følgende afsnit ses der nærmere på ledernes besvarelser.

Lederne er således blevet spurgt om, i hvilken grad de sætter klare mål for; hvornår medarbejderne har løst deres opgaver i tilfredsstillende kvalitet, og hvornår medarbejderne har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde. Derudover er de akademiske ledere blevet spurgt til, i hvilken grad de sørger for at gøre det klart, hvordan medarbejderne skal prioritere mellem forskellige opgaver, hvis det er nødvendigt, og i hvilken grad de gør det klart, hvordan medarbejderne bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål.

### Mål for tilfredsstillende kvalitet

57 pct. af lederne angiver, at de i høj eller meget høj grad sætter klare mål for, hvornår der er leveret en tilfredsstillende kvalitet. 37 pct. svarer, at det i nogen grad er tilfældet, mens 6 pct. af lederne i lav, meget lav grad eller slet ikke sætter klare mål herfor.

**Tabel 19**

Jeg sætter klare mål for, hvornår mine medarbejderes arbejdsopgaver er løst i en tilfredsstillende kvalitet	
I høj eller meget høj grad	57 %
I nogen grad	37 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	6 %

### Mål for tilfredsstillende arbejdsmængde

Tilsvarende svarer 52 pct. af lederne, at de i høj eller meget høj grad sætter klare mål for, hvornår medarbejderne har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde. 41 pct. sætter i nogen grad mål herfor, og 7 pct. af lederne kun i lav, meget lav grad eller slet ikke sætter klare mål for dette.

**Tabel 20**

Jeg sætter klare mål for, hvornår mine medarbejdere har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde	
I høj eller meget høj grad	52 %
I nogen grad	41 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	7 %

### Prioritering af arbejdsopgaver

Knap 8 ud af 10 ledere angiver, at de i høj eller meget høj grad sørger for at gøre det klart, hvordan deres medarbejdere skal prioritere mellem arbejdsopgaver. 2 ud af 10 gør det i nogen grad klart, hvordan medarbejderne skal prioritere. Blot 2 pct. af lederne mener således, at de kun i lav, meget lav eller slet ikke gør det klart, hvordan deres medarbejdere skal prioritere mellem arbejdsopgaver.

**Tabel 21**

Jeg sørger for at gøre det klart, hvordan mine medarbejdere skal prioritere mellem forskellige arbejdsopgaver, hvis det er nødvendigt	
I høj eller meget høj grad	78 %
I nogen grad	20 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	2 %

### Arbejdspladsens overordnede mål

Knap 70 pct. af lederne angiver i høj eller meget høj grad, at de gør det klart, hvordan medarbejderne bidrager til arbejdspladsens overordnede mål. Godt hver fjerde angiver, at de i nogen grad gør det klart, hvordan medarbejderne bidrager. 4 pct. mener, at de kun i lav, meget lav grad eller slet ikke gør det klart for medarbejderne, hvordan de bidrager til arbejdspladsens overordnede mål.

**Tabel 22**

Jeg gør det klart, hvordan mine medarbejdere bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål	
I høj eller meget høj grad	69 %
I nogen grad	27 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	4 %

Undersøgelsen viser, at der er stor forskel på, i hvilken grad medarbejderne oplever, at der sættes klare rammer for deres arbejde, og i hvilken grad lederne vurderer, at de sørger for at sætte klare rammer for medarbejdernes arbejde. Det er i tråd med, at kun en begrænset del af de akademiske medarbejdere mener, at deres nærmeste leder er god til at lede selvledende medarbejdere. Henholdsvis 30 og 38 pct. af de akademiske medarbejdere mener, at deres nærmeste leder forventningsafstemmer og giver konstruktiv feedback.

## Akademikere med en høj eller meget høj grad af selvledelse

Langt størstedelen af akademikere har en høj grad af selvledelse i deres arbejde. I det følgende afsnit stilles der derfor skarpt på, hvad der karakteriserer de 73 pct. af akademikere, der i meget høj eller høj grad har selvledelse i arbejdet. Der ses blandt andet på, hvad der har betydning for, om de har et godt psykisk arbejdsmiljø, en lav grad af stress og mulighed for at levere et godt stykke arbejde.

Akademikere, der kun i nogen, lav, meget lav grad eller slet ikke har selvledelse, indgår derfor ikke i analyserne i dette afsnit.

### Klare rammer

I afsnittet ses der nærmere på, hvilken betydning klare rammer for arbejdet har for akademikernes psykiske arbejdsmiljø og andre faktorer. Der er derfor udarbejdet en skala for "Klare rammer i arbejdet" ud fra de fire spørgsmål, som er fremstillet enkeltvis nedenfor.<sup>1</sup>

- Er der klare mål for, hvornår dine arbejdsopgaver er løst i en tilfredsstillende kvalitet?
- Er der klare mål for, hvornår du har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde?
- Er det klart, hvordan du skal prioritere mellem dine opgaver, hvis det er nødvendigt?
- Er det klart, hvordan du bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål?

Efterfølgende er de selvledende akademikere blevet inddelt i to grupper, alt efter om de har klare rammer for arbejdet eller ej. Inddelingen er foretaget som nedenfor beskrevet:

- **Gruppe A:** indeholder de selvledende akademikere, **der har** klare rammer i arbejdet
- **Gruppe B:** indeholder de selvledende akademikere, **der ikke har** klare rammer i arbejdet

---

<sup>1</sup> Skalaen "klare rammer i arbejdet" er lavet ved at konvertere de fire spørgsmål fra svarkategorierne i meget lav grad/slet ikke til i meget høj grad om til værdier mellem 0-100. Således tildeles svarkategorierne følgende værdier; I meget høj grad = 100, I høj grad = 75, I nogen grad = 50, I lav grad = 25 samt I meget lav grad/slet ikke = 0. Herefter tildeles respondenterne en gennemsnitlig score på baggrund af, hvordan de har besvaret ovenstående fire spørgsmål. Eksempelvis vil en respondent, der har svaret "i lav grad" til to af spørgsmålene (værdi = 2\*25), "i nogen grad" til ét spørgsmål (værdi=50) samt "i høj grad" til ét spørgsmål (værdi=75) få en gennemsnitscore på 44. Respondenter med en gennemsnitlig score, der er større end eller lig med score 60, indplaceres i gruppe A (som har klare rammer i arbejdet). Mens respondenter med en score under 60 indplaceres i gruppe B (som ikke har klare rammer i arbejdet).



## **Klare rammer blandt selvledende medarbejdere**

Analysen heraf viser, at en tredjedel af de selvledende medarbejdere har klare rammer i arbejdet, mens de resterende derfor ikke har dette (jf. tabel 23).

**Tabel 23**

Fordeling af gruppe A og B	
	Pct.
Gruppe A	33 %
Gruppe B	67 %

I det følgende er det undersøgt, hvilken betydning klare rammer i arbejdet har for de selvledende akademikers psykiske arbejdsmiljø, stressniveau, produktivitet samt faglige kvalitet i arbejdsopgaverne. Herudover ses der på den øverste ledelses fokus på og prioritering af det psykiske arbejdsmiljø samt betydningen for balancen mellem arbejde og privatliv

### **Psykisk arbejdsmiljø**

Undersøgelsen viser, at det psykiske arbejdsmiljø er markant bedre blandt de selvledende akademikere, der har klare rammer for arbejdet. Hvor 76 pct. af de selvledende akademikere med klare rammer for arbejdet giver udtryk for at have et godt psykisk arbejdsmiljø, gælder det kun 40 pct. af de selvledende akademikere uden klare rammer.

**Tabel 24**

Er der et godt psykisk arbejdsmiljø på din nuværende arbejdsplads?	Er der et godt psykisk arbejdsmiljø på din nuværende arbejdsplads?	
	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	76 %	40 %
I nogen grad	22 %	45 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	3 %	15 %

## Stress i hverdagen

Når det kommer til spørgsmålet vedrørende stress i hverdagen, er der også store forskelle mellem de to grupper af selvledende akademikere. 11 pct. af de selvledende akademikere uden klare rammer er i høj eller meget høj grad stressede i hverdagen. Til sammenligning gælder det for 4 pct. af de selvledende akademikere med klare rammer.

**Tabel 25**

Vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?		
	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	4 %	11 %
I nogen grad	25 %	39 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	71 %	50 %

## Balance mellem arbejde og privatliv

Tendenserne vi så ovenfor fra psykisk arbejdsmiljø går igen, når vi undersøger de selvledende akademikeres balance mellem arbejde og privatliv. Således ser vi en væsentlig forskel på, i hvor høj grad selvledende akademikere har en god balance mellem arbejde og privatliv, afhængigt af om de har klare rammer i deres arbejde eller ej.

**Tabel 26**

Har du generelt en god balance mellem arbejde og privatliv?		
	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	74 %	48 %
I nogen grad	23 %	42 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	2 %	10 %

## Produktivitet

Generelt ligger begge grupper højt i gennemsnitlig produktivitet (på en skala fra 1-10), hvilket kan forklares med, at akademikere med en høj grad af selvledelse generelt har en højere grad af produktivitet sammenlignet med akademikere, der ikke har en høj grad af selvledelse. Det tyder på, at der kan skabes en produktivetsforbedring på knap 10 pct. ved at sikre, at selvledende akademikere uden klare rammer får klare rammer for arbejdet.

**Tabel 27**

Gennemsnitlig produktivitet	
Gruppe A	9,1
Gruppe B	8,3

## Forsvarlig faglig kvalitet

Muligheden for at udføre arbejdsopgaverne i en forsvarlig faglig kvalitet afhænger i høj grad af, hvorvidt de selvledende akademikere har klare rammer i arbejdet eller ej. 92 pct. af de selvledende akademikere med klare rammer har stor mulighed for at udføre arbejdsopgaver med en forsvarlig faglig kvalitet. Mens dette blot gælder for 65 pct. af selvledende akademikere uden klare rammer.

**Tabel 28**

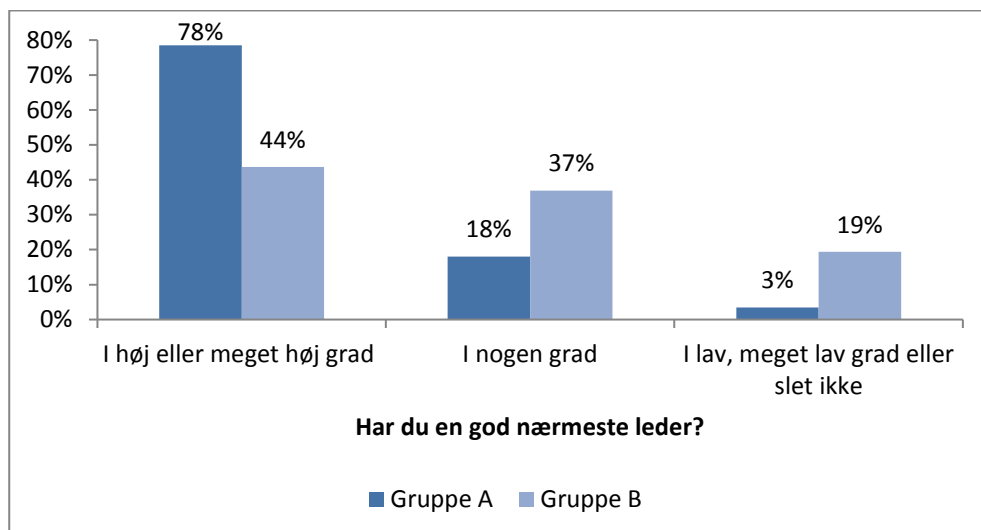
Har du mulighed for at udføre arbejdsopgaverne med en forsvarlig faglig kvalitet?	Gruppe A	Gruppe B
	I høj eller meget høj grad	92 %
I nogen grad	8 %	31 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	0 %	4 %

## Øverste og nærmeste leder

### God nærmeste leder

Op mod 8 ud af 10 selvledende akademikere med klare rammer har i høj eller meget høj grad en god nærmeste leder, mod under halvdelen af akademikerne uden klare rammer. Ligeledes kan vi se, at næsten hver femte selvledende akademiker uden klare rammer samtidig viser utilfredshed med deres nærmeste leder

Figur 5

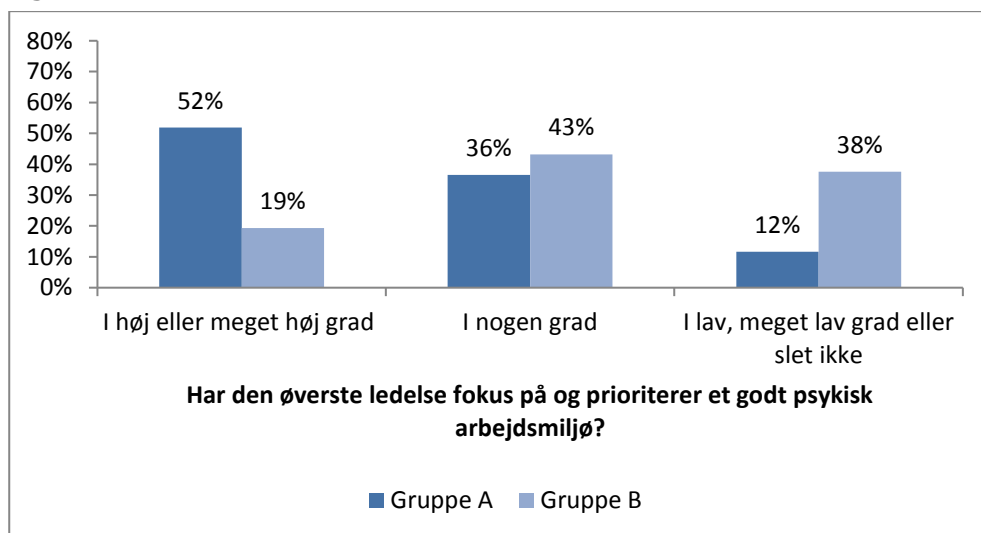


### Øverste ledelses fokus på og prioritering af psykisk arbejdsmiljø:

Undersøgelsen viser, at der er en sammenhæng mellem den øverste ledelses fokus på samt prioritering af det psykiske arbejdsmiljø og de selvledende akademikeres grad af klare rammer.

Over halvdelen, 52 pct. af de selvledende akademikere med klare rammer giver udtryk for at den øverste ledelse i høj eller meget høj grad prioriterer det psykiske arbejdsmiljø, mens det kun gælder 19 pct. af de selvledende akademikere uden klare rammer.

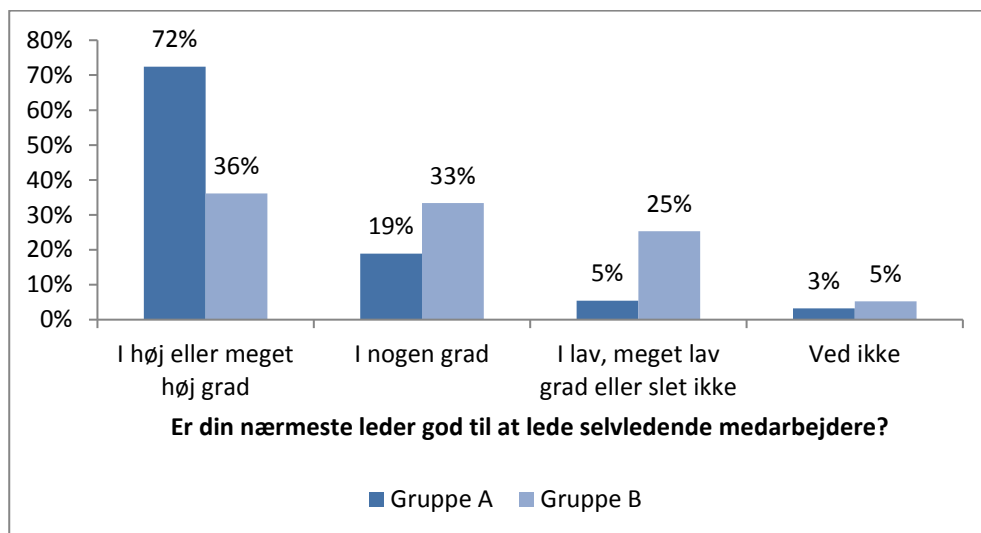
Figur 6



### God til at lede selvledende

Der ses en markant forskel på i hvilken grad selvledende akademikere med og uden klare rammer mener, at deres nærmeste leder er god til at lede selvledende medarbejdere. Mens 72 pct. af akademikere med klare rammer mener, at deres nærmeste leder er i høj eller meget høj grad er god til dette, gælder det kun for 36 pct. af akademikerne uden klare rammer.

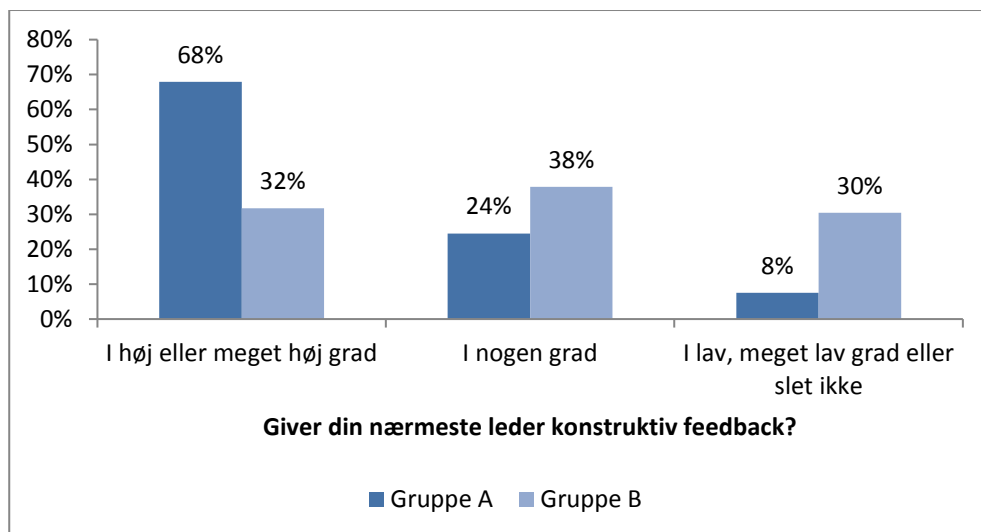
Figur 7



### Feedback

Det samme billede viser sig ved analysen af, i hvilken grad den nærmeste leder giver konstruktiv feedback. Her svarer 68 pct. blandt gruppen af selvledende akademikere med klare rammer, at lederen i høj eller meget høj grad gør dette, hvilket kun gør sig gældende for 32 pct. af akademikere uden klare rammer.

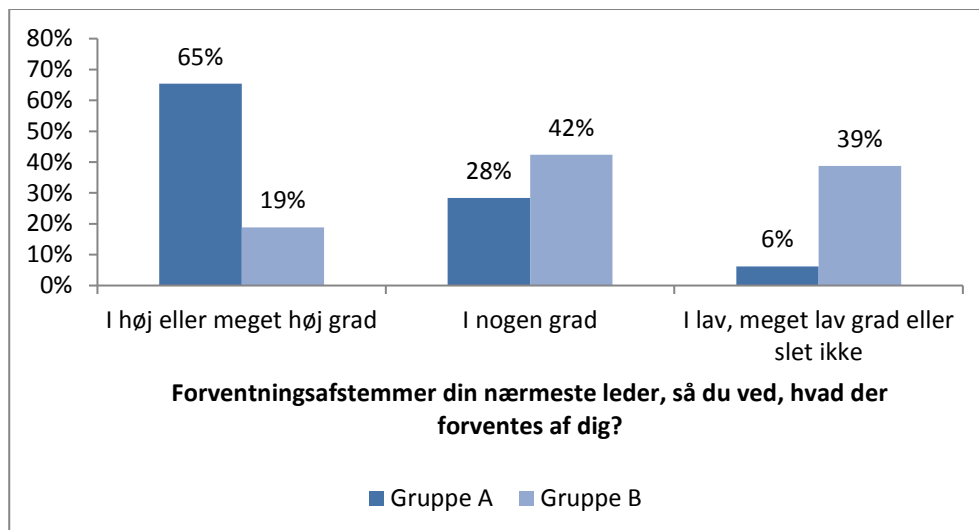
Figur 8



## Forventningsafstemning

Det er også helt tydeligt, at selvledende medarbejdere med klare rammer har en nærmeste leder, der sørger for at forventningsafstemme, således at det er tydeligt, hvad der forventes.

Figur 9



## Opsummering

Undersøgelsen viser klart, at der er store gevinster at hente ved at sikre klare rammer for selvledende akademikere. Klare rammer i arbejdet har stor betydning for både det psykiske arbejdsmiljø og stressniveauet, men også for akademikernes produktivitet og mulighed for at levere en god faglig kvalitet i arbejdet. Den øverste ledelses fokus på og prioritering af det psykiske arbejdsmiljø synes at hænge tæt sammen med, i hvilken grad de selvledende akademiske medarbejdere har klare rammer for arbejdet. Undersøgelsen viser, at en god dialog mellem nærmeste leder og den selvledende medarbejder synes at være vejen frem. Selvledende akademikere med klare rammer giver således udtryk for, at deres nærmeste leder sørger for at give konstruktiv feedback og forventningsafstemme.



## **Metode**

### **Data - udtræk og vægtning**

Undersøgelsen inkluderer erhvervsaktive medlemmer af Akademikernes medlemsorganisationer med undtagelse af PLO (Praktiserende Lægers Organisation).

I alt 27.957 har besvaret spørgeskemaet, heraf var i alt 25.239 lønmodtagere og resten selvstændige. Den samlede svarprocent er på 35,1 procent.

Data er vægtet på organisationsstørrelse, da der har været tale om en stikprøve for syv af organisationerne og et udtræk af alle erhvervsaktive medlemmer for 18 organisationer. Vægtningen er udregnet ved at tage udgangspunkt, i hvilken andel den enkelte medlemsorganisation udgør af det samlede antal erhvervsaktive medlemmer i Akademikerne. Herefter er medlemsorganisationernes procentuelle andel af besvarelserne udregnet. Derefter er vægten udregnet ved at dividere procentandelen af det samlede medlemstal med procentdelen af besvarelserne. Hvis en organisations medlemmer udgør f.eks. 15 procent af medlemstallet og 5 procent af besvarelserne, vægtes besvarelserne med en faktor 3 for at andelen af respondenter i undersøgelsen modsvarer medlemmerne af de akademiske medlemsorganisationer. Alle analyser er gennemført på et vægtet datasæt.

### **Bemærk**

Grundet afrunding af decimaler kan der være tilfælde, hvor tabellerne ikke summer til 100.

## Ekstramateriale

Har den øverste ledelse fokus på og prioriterer et godt psykisk arbejdsmiljø?

	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	52 %	19 %
I nogen grad	36 %	43 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	12 %	38 %

Er din nærmeste leder god til at lede selvledende medarbejdere?

	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	72 %	36 %
I nogen grad	19 %	33 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	5 %	25 %
Ved ikke	3 %	5 %

Giver din nærmeste leder konstruktiv feedback?

	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	68 %	32 %
I nogen grad	24 %	38 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	8 %	30 %

Forventningsafstemmer din nærmeste leder, så du ved, hvad der forventes af dig?

	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	65 %	19 %
I nogen grad	28 %	42 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	6 %	39 %